



Berichte und Materialien 2/92

aus dem Forschungsinstitut für Absatz und Handel
an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften
Herausgegeben von Prof. Dr. Christian Belz

Leistungssysteme für technische Produkte und Investitionsgüter

Prof. Dr. Christian Belz und Dr. Torsten Tomczak

<i>Seite</i>	<i>Inhalt</i>
1	Diagnose: Ungesteuerte Leistungskonglomerate der Anbieter technischer Leistungen
6	Leistungssysteme: Ansatz zur Problemlösung des Kunden
12	Leistungsmodule für technische Zulieferer: Anreicherungsposition
14	Leistungssysteme für Investitionsgüter: Rationalisierungsposition
19	Systemverkauf
24	Kritische Erfolgsvariablen für Leistungssysteme

Berichte und Materialien
aus dem Forschungsinstitut für Absatz und Handel
an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften.
Herausgegeben von Prof. Dr. Christian Belz

Bisher erschienene Schriften:

- Nr. 1/92 **Untersuchungsergebnisse: Suchfelder für Marketing-innovationen**
 von Christian Belz
 SFr. 50.--
- Nr. 2/92 **Leistungssysteme für technische Produkte und Investitionsgüter**
 von Christian Belz und Torsten Tomczak
 SFr. 20.--
- Nr. 3/92 **Forschungsprogramm: Gestaltung und Steuerung von Leistungssystemen im Investitionsgütermarketing**
 von Torsten Tomczak
 SFr. 20.--
- Nr. 4/92 **Möglichkeiten und Grenzen des DPR-Konzeptes**
 von Ulrich Lindner
 SFr. 30.--
- Nr. 5/92 **Untersuchungsergebnisse: Marketingbudgets**
 von Christian Belz und Torsten Tomczak
 SFr. 30.--

Bezugsadresse:
Forschungsinstitut für Absatz und Handel
an der Hochschule St. Gallen
Bodanstr. 8
CH-9000 St. Gallen
Tel.: 071/30 28 20 FAX: 071/23 22 74

Leistungssysteme für technische Produkte und Investitionsgüter

Die Strategie der Leistungssysteme ist die Antwort auf die zunehmende Auswechselbarkeit von Produkten oder ihre Komplexität, auf die zunehmenden Ansprüche von mächtigen Kunden und auf die intensive Konkurrenz mit einseitigem Preiswettbewerb in vielen Märkten. Es gilt dabei, die gefährliche Eigendynamik zu zersplitterten Einzelleistungen und einem wahren Nebenleistungskonglomerat zu durchbrechen sowie Leistungen und Qualität konsequent zu gestalten. Das Marketing darf nicht nur auf den Druck des Marktes reagieren, sondern soll selbst die Initiative ergreifen. Ziel ist es auch, dem Kunden die beanspruchten Leistungen zu verrechnen und nicht immer mehr zum gleichen Preis zu bieten. Mit dem Suchfeld des Leistungssystems definiert die Unternehmung ihre Leistungen und Märkte innovativ, übertrifft damit die normalen Erwartungen des Kunden und profiliert sich gegenüber der Konkurrenz.

1. Diagnose: Ungesteuerte Leistungskonglomerate der Anbieter technischer Leistungen

Auch für Investitionsgüter und technische Leistungen sind Kundenanalysen, Konkurrenzanalysen, Analysen der vertikalen und horizontalen Partner und Diagnosen der allgemeinen Marktentwicklung die Grundlage für Marketingentscheide. Es ist anspruchsvoll, die relevanten Märkte für Investitionsgüter abzugrenzen. Der Konflikt zwischen vielfältig einsetzbarer Technologie (technischer Kompetenz) und Problemlösungen für Kundengruppen (Kundenkompetenz) wird besonders intensiv erlebt. In manchen bisher technisch orientierten Unternehmen ist eine Umorientierung auf Kundensegmente festzustellen, die auch zu neuen technischen Angeboten führen.

Weil politische Entwicklungen, Verschiebungen der Wechselkurse, Technologietrends, Gesetzliche Auflagen und Bewilligungsverfahren oder die Marktentwicklungen in nachgelagerten Märkten die Absatzchancen beeinflussen, ist es schwierig die notwendigen Informationen für das Investitionsgütermarketing abzugrenzen und zu erheben. Oft scheint ein ausgezeichnetes Beziehungsnetz der verantwortlichen Führungskräfte die beste Grundlage für Informationen zu sein. Auch Fachpublikationen und Messen spielen in vielen Branchen eine dominante Rolle.

Es ist nicht möglich, eine Leistungsanalyse für sämtliche technischen Produkte oder Investitionsgüter durchzuführen. Backhaus unterscheidet beispielsweise sorgfältig: 1) Produktgeschäft (Einzelaggregate und Komponenten, Ersatzteile), 2) Systemgeschäft und 3) Anlagengeschäft (Backhaus 1990). Eine Leistungsdiagnose in unterschiedlichen Unternehmungen und Märkten für technische Leistungen, zeigt trotzdem einige typische Probleme.

Problem 1: Auswechselbare Angebote

Die Qualität und physische Beschaffenheit der Leistungen verschiedener Anbieter differenzieren sich oft wenig und sind für die Abnehmer selbstverständlich. Im technischen Bereich trägt auch die Normierung (etwa im EG-Raum) dazu bei. Der Kunde erkennt Unterschiede nicht mehr und kann ohne Nachteile aus vielen Alternativen wählen.

Komplexe Investitionsgüter sind vielfältig, unzählige Kombinationsvarianten sind möglich. Zwar unterscheiden sich die Systemangebote verschiedener Unternehmungen, sie überfordern aber oft den Kunden. Er ist nicht in der Lage, wesentliche Leistungsunterschiede für die eigene Situation zu erfassen. Bei High Tech Lösungen lassen sich die Angebote oft nicht einmal durch die Anbieter selbst zuverlässig abschätzen.

Wichtig ist generell die enorme Informationsüberlastung des Kunden. Kroeber-Riel konnte messen, dass durchschnittlich nur 2% der Informationen durch die Empfänger aufgenommen werden, der Rest geht unter. Die Aufgabe der Kommunikation wird damit erschwert bis unmöglich, vorhandene Differenzen lassen sich nur mit grossem Aufwand bei Kunden durchsetzen (vgl. Kroeber-Riel 1990, und Wurmman 1990, 31ff.). Zudem verwischen die Anbieter durch monotone Argumente, Techniklastigkeit, Pseudoinnovationen, unsorgfältige Realisierung und leere Versprechungen ohne Leistung die Unterschiede zwischen den Angeboten selbst.

Problem 2: Innovationshektik und rasche Nachahmung

Leistungsinnovationen folgen oft Schlag auf Schlag. Viele Kunden sind überfordert und überspringen mehrere Produktgenerationen. Erfolgreiche Innovationen ahmen Konkurrenten rasch nach, es bleibt der Preiskampf. Oft differenzieren sich die Angebote in Optionen, die der Kunde beim Kaufentscheid einbezieht, aber später nicht mehr nutzt. Innovation verselbstständigt sich damit.

Weil Innovationen risikobehaftet sind, ist auch die folgende Tendenz festzustellen: Häufig warten Anbieter in einer Branche mit einer Innovation. Sobald ein Hersteller vorprescht, führen sie die gleichen Innovationen nahezu gleichzeitig und hektisch ein.

Problem 3: Sortimentszersplitterung im Spannungsfeld von Kundenwünschen und Konkurrenz der Anbieter

Die Sortimente explodieren in manchen Unternehmungen. Was sich vor 10 Jahren mit fünf Standardprodukten abdecken liess, wurde inzwischen oft durch komplexe Sortimente mit 50-150 Produktvarianten, zahlreichen Optionen und Kombinationsmöglichkeiten ersetzt. Es wird schwierig, sich für einzelne Produkte im Markt Aufmerksamkeit zu verschaffen. Probleme der Produktionskosten oder der Lagerhaltung auf Herstell- und Handelsstufe folgen. Wildemann belegte beispielsweise, dass sich bei einer Verdoppelung der Variantenvielfalt die Kosten um 20-30% erhöhen (vgl. Wildemann 1990, 37).

Besonders in attraktiven Märkten steigt auch die Anzahl der Anbieter drastisch.

Investitionsgütermarketing neigt zu einer kundenbezogenen, individuellen und massgeschneiderten Lösung für Kunden. Wenig ist in diesem Bereich repetitiv oder wiederholt

sich erst nach Monaten und Jahren. Die Gefahr ist gross, dass Anbieter von Investitionsgütern sich zersplittern und anpassen und den Markt nicht gestalten und selektionieren. Die Chancen der Multiplikation und Standardisierung werden oft nicht genutzt und auch von Mitarbeitern emotional abgelehnt.

Auch Dienstleistungssortimente sind betroffen. So gibt es in manchen Unternehmungen kaum mehr eine denkbare Dienstleistung, die nicht bereits für den Kunden erbracht wird. Die Liste in Abbildung 1 lässt sich nur noch alphabetisch ordnen.

Oft gelingt es nicht solche Leistungen zu verrechnen. Ein zersplittertes Durcheinander von Einzelleistungen, führt zu Unwirtschaftlichkeit und einem Verschleiss der Kräfte. Im Extremfall optimieren Unternehmungen Einzeltransaktionen und passen Produkte, zusätzliche Dienstleistungen, Expresslieferungen oder besondere Zahlungskonditionen dem Verhandlungsgeschick des Kunden an. Die individuellen Anstrengungen lassen sich kaum mehr steuern und kontrollieren, ein unverhältnismässiger Aufwand für Problemerkunden und unbedeutende Nörgler ist häufig. Natürlich bewirken die individuellen Ansprüche von Kunden ebenfalls eine erhöhte Leistungsvielfalt. Die Abnehmer sind oft bestrebt, Sonderlösungen ohne Sonderpreise durchzusetzen. Den Fokus auf Einzelleistungen fördern Kunden durch die analytische Preisverhandlung, wie sie vor allem bei grösseren Anschaffungen und Projekten anzutreffen ist. Bei Investitionsgütern vergleichen Abnehmer nicht den Gesamtpreis des Angebotes, sondern verhandeln über die Komponenten gesondert. Für jeden Teil wird ein günstiger Preis ausgehandelt. Oft splitten Kunden ihre Aufträge oder nutzen das Know how von qualifizierten Anbietern aus der Akquisitionsphase, um es später den Billiganbietern zur Ausführung zu überlassen. Fazit dieser Entwicklung: Unternehmen verwalten riesige Leistungskonglomerate, anstatt sie zu gestalten.

Differenzierte Ansprüche von Kunden für Technik und Dienste führen dazu, dass im Marketing immer feinere Segmente zu bilden sind.

Absatzgarantien	NC Programmerstellung
Absatzhilfen	Nullserie-Fertigung
(mehrstufiges Marketing)	Montageleistungen
Alt Maschinen Instand-	Monteureinsatz
stellung	innerh. 24h
Anpassung an beste-	Occasionseintausch
hende Anlagen (updating)	Patent- und Lizenzverträge
Antriebsdimensionierung	Personalvermittlung/ Leih-
Arbeitsvorbereitung	Maschinisten
Auftragsforschung	Produktions-Engpass-
Bedienerschulung	Ueberbrückung
Beratungen	Produktionsoptimierung
Beschaffungshilfen	Projektierung
Betriebsmittel-Beratung	Recycling/ Verschrottung
Dokumentation	Risikountersuchung
Engineering	Rücknahme von Verpackung
Ersatzteildienst 24h	Seminare und Fachvorträge
Ersatzteilverträge	für Kunden
Ersatzteillisten auf	Software-Anpassungen
Disketten	Spezialentwicklungen
Einsatz- bzw. Fertigungs-	Technologietests
synchrone Anlieferung	Telephonische Verknüpfung
Fachbeiträge in Zeit-	Maschine/Hersteller
schriften	Telephon-Ratgeber (Trouble shooting)
Feasibility Studien	Transport-Organisation
Finanzierungshilfen	Transportversicherung
Garantieleistungen	Uebersetzung der Betriebsanleitungen
Gebrauchtmaschinenver-	Umstrukturierungshilfen für den
mittlung (zB West/ Ost)	Betrieb
Generalunternehmer	Umwelt - Verpackung
Inspektion	Umweltverträglichkeitsprüfungen
Joint Venture	Universitätsunterstützung/ Forschungsaufträge
Kalkulationsunterstützung	Unterhalt im Vertrag
Kompensationsgeschäfte	Werkzeugberatung
Konsignations-Ersatzteile	Wertanalysen
Kundendemos	Zeitstudien
Kulanzleistungen	
Know-how-Verträge	
Managementverträge	
Miet- und Leihmaschinen	
Mikrofilm (Ersatzteile/	
Zeichnungen)	

Abbildung 1: Katalog von Dienstleistungen im Investitionsgüterbereich (vgl. auch Forscher 1989)

Problem 4: Steigende Risiken für Innovationen und enormer Aufwand für Einführungen

Mit jeder Technologiegeneration vervielfachen sich in manchen Märkten die Investitionen von Forschung und Entwicklung. Oft ist ein Patentschutz wenig wirksam. Gleichzeitig sinkt die Lebensdauer der eingesetzten Technik. Die intensive Konkurrenz führt dazu, dass auch die Erschliessung der Märkte immer mehr kostet. Die rasche Nachahmung von erfolgreichen Lösungen fördert den Preiszerfall. Technische Innovationen müssen sich auf den Weltmärkten durchsetzen, um unter diesen Bedingungen noch genügend einzuspielen. Die Ansprüche jedes Marktes sind jedoch kaum mit einer Standardlösung zu decken.

Unternehmungen nehmen auch aus einem forcierten Kostendenken heraus ihre Innovationen oft aus dem Markt, bevor sie nach fachkundiger Beurteilung überhaupt hinreichend bekannt sein können. Damit folgen Flops immer rascher.

Einzelne Anbieter sind oft nicht mehr in der Lage, innovative Systeme durchzusetzen. Erbitterte Konkurrenten gewähren sich gegenseitig Lizenzen, weil auch Abnehmer nicht gewillt sind, sich einem oder wenigen Lieferanten auszuliefern. Die Gratwanderung zwischen einzigartigen Systemen und Systemschutz (Alleingang) sowie der breiten Marktakzeptanz für eine Amortisation von Forschung und Entwicklung sowie rationelle Produktionsvoraussetzungen wird immer gefährlicher. Wirkungen von Kooperationen sind schwierig abzuschätzen.

Komplexe projektbezogene oder langfristige Koalitionen in Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing usw. von mehreren Organisationen sind für Investitionsgüter häufig.

Das Timing des Eintritts in Technologie und Markt und die Geschwindigkeit von Idee bis Marktpräsenz ist ein entscheidender Faktor im Wettbewerb. Untersuchungen von Nevens und seinen Kollegen in spezifischen Märkten zeigten, dass eine sechsmonatige Verzögerung der Einführung eines Produktes seinen kumulativen Gewinn in der Lebensdauer um 31,5% schmälerte. Andere Probleme wirkten sich weniger gravierend aus: Qualitätsprobleme mit einer 10%-igen Preisreduktion (-14,9%), Kompatibilitätsprobleme mit einer Absatzreduktion von 10% (-3,8%), Ueberschreitung der Produktkosten um 10% (-3,8%) und Ueberschreitung des Entwicklungsbudgets um 30% (2,3%) (vgl. Nevens et al. 1990, 156).

Besonders bei High tech-Systemen sind zudem die Risiken und Aufwendungen der Kunden enorm. Eine Problematik des Systemwechsels entsteht häufig: Der Wechsel bedeutet für den Kunden einen Rückschritt in der Leistungsfähigkeit gegenüber dem bestehenden System. Zukünftige Optimierungschancen kann der Anbieter nur versprechen und erfordern ein erhebliches Engagement des Kunden selbst. Typisch ist diese Problematik beispielsweise für Lösungen des Computer Integrated Manufacturing. Backhaus nennt solche Systeme Vertrauensgüter, ihr Nutzen und die Wirtschaftlichkeit lässt sich selbst nach einer erfolgreichen Einführung für Kunden nicht klar bewerten (vgl. Backhaus 1990, 374 ff.).

Problem 5: Vertriebspartner als Engpass

Der Trend zu einem 'Dschungel' von Nebenleistungen hängt eng mit der Macht der Kunden über ihre Anbieter zusammen. Macht begründet weitgehende Forderungen und entsteht bei Abnehmern, weil sie oft ohne Nachteile und rasch ihre Lieferanten wechseln können. Eine zunehmende Kundenkonzentration trägt ebenso bei. Die Folgen sind

Nachfragemacht und Abhängigkeit. Lieferanten werden systematisch ausgebeutet, die verlangten Begünstigungen lassen sich betriebswirtschaftlich oft nicht mehr rechtfertigen. Ausgebeutete Unternehmungen werden wettbewerbsmüde und ausbeutende wettbewerbslahm, weil sie auf die Ausbeutung anderer anstatt auf ihre eigenen Fähigkeiten vertrauen. Marktmächtige Kunden beanspruchen zunehmend Nebenleistungen. Es ist schwierig, sich nicht nur mit Zugeständnissen zu befassen, sondern neue Problemlösungen für solche Kunden zu gestalten.

Investitionsgütermarketing bewegt sich normalerweise auf den Weltmärkten. Steigende Ansprüche an technisches Know how und Kundenbearbeitung führt dazu, dass indirekte Vertriebssysteme (z.B. unabhängige Vertretungen), den Strategien der Unternehmung oft kaum mehr entsprechen, demgegenüber ist jedoch der Aufbau von eigenen Niederlassungen risikobehaftet und aufwendig, auch ist es schwierig umzustellen.

Problem 6: Mangelnde Abstimmung von Forschung und Entwicklung und Marketing

Um Innovationen rasch einzuführen, braucht es eine effiziente Zusammenarbeit aller Unternehmungsbereiche. Oft scheinen jedoch beispielsweise Technik und Marketing eher gegeneinander als miteinander zu arbeiten (vgl. Wunderer und Walser 1986, 232 ff.). Die Durchsetzung der Marktorientierung ist bei technisch orientierten Unternehmungen ein besonderes Problem. Führungskräfte nehmen generell intern mehr Widerstände gegenüber Innovationen wahr, als im Markt!

Oft bieten Unternehmungen High und Low tech-Lösungen parallel an, um ihr Risiko breiter zu streuen. Die Anforderungen an die Mitarbeiter und das Marketing sind jedoch unterschiedlich. Manche Techniker und Marketer identifizieren sich intensiver mit den Bereichen des High tech.

Diese Analyse zeigt vielfältige Anforderungen an das Marketing für technische Leistungen. Innovative Leistungssysteme und Formen der Zusammenarbeit mit Kunden sind mögliche Antworten.

2. Leistungssysteme: Ansatz zur Problemlösung des Kunden

Leistungssysteme lösen die Probleme der Kunden umfassender als bisher. Unternehmungen bieten nicht nur ihre 'nackten' Produkte und zahlreiche Serviceleistungen an, sondern entwickeln integrierte Lösungen für spezifische Kundengruppen (beispielsweise auch für Grosskunden). Sie suchen innovative Leistungs-/Markt-Kombinationen, mit denen sie Vorteile für Kunden schaffen und sich wirksam gegenüber der Konkurrenz profilieren können. Oft wird dabei die Arbeitsteilung zwischen Anbieter und Abnehmer neu bestimmt und die Wertschöpfung des Anbieters erheblich gesteigert. Hinweise zu den 5 Konstruktionsprinzipien von Leistungssystemen gibt Abbildung 2.

- **Das Integrations-Prinzip**

Leistungssysteme setzen am *Herz des Marketing* an, nämlich der Marktleistung. Sie stellen einen *integrierten Ansatz* dar und sind nicht an einzelnen Instrumenten des Marketing-Mix ausgerichtet. Leistungssysteme verknüpfen Produkte, Dienstleistungen und immaterielle Werte (z.B. Reputation) zu einer *geschlossenen Problemlösung*. Sie fördern die Profilierung und den Absatz von Teilleistungen mit geringen Wettbewerbsvorteilen durch die *Koppelung* an attraktive Leistungskomponenten.

- **Das Verrechenbarkeits-Prinzip**

Leistungssysteme schaffen aus Einzelteilen ein *transparentes Paket* ohne „Leistungsballast“ und gestatten eine leistungsorientierte Verrechnung einzelner Teilleistungen.

- **Das Partizipations-Prinzip**

Leistungssysteme sind als eine partizipative Domäne der eigenen Unternehmung angelegt, d.h. sie werden zwar interaktiv mit den Kunden ausgehandelt, aber *proaktiv gesteuert* und nicht reaktiv als Zugeständnisse eingebracht.

- **Das Evolutions-Prinzip**

Leistungssysteme definieren den Beitrag der Unternehmung zum Kundenproblem ständig neu, und erweitern *kontinuierlich* das einbezogene Umfeld des Einsatzes beim Kunden. Sie legen die *Arbeitsteilung* zwischen Anbieter und Abnehmer neu fest und steigern damit die Wertschöpfung des Anbieters.

- **Das Langfristigkeits-Prinzip**

Leistungssysteme konstituieren *langfristige Geschäftsbeziehungen* zu abgegrenzten und attraktiven Kundengruppen und optimieren nicht einzelne Transaktionen. Sie integrieren das Know how der Unternehmung über attraktive Kunden und mögliche Beiträge zu einer *Verbesserung der Zusammenarbeit*.

Uebersicht : Die 5 Konstruktions-Prinzipien von Leistungssystemen

Abbildung 2: 5 Konstruktionsprinzipien der Leistungssysteme

Wichtig scheint uns, dass begleitende Dienstleistungen zum Produkt oder zur Grundleistung ernst genommen, konsequent und rasch vermarktet werden. *Das Know how über eine effiziente Zusammenarbeit mit Kunden kann wichtiger sein als das Produkt!*

Abbildung 3 zeigt die Erweiterung von Leistungen vom Produktkern zum umfassenden Leistungssystem für Kunden. Je weiter vom Produktkern entfernt, desto näher ist ein Leistungssystem bei abgegrenzten Abnehmergruppen oder individuellen Kunden.

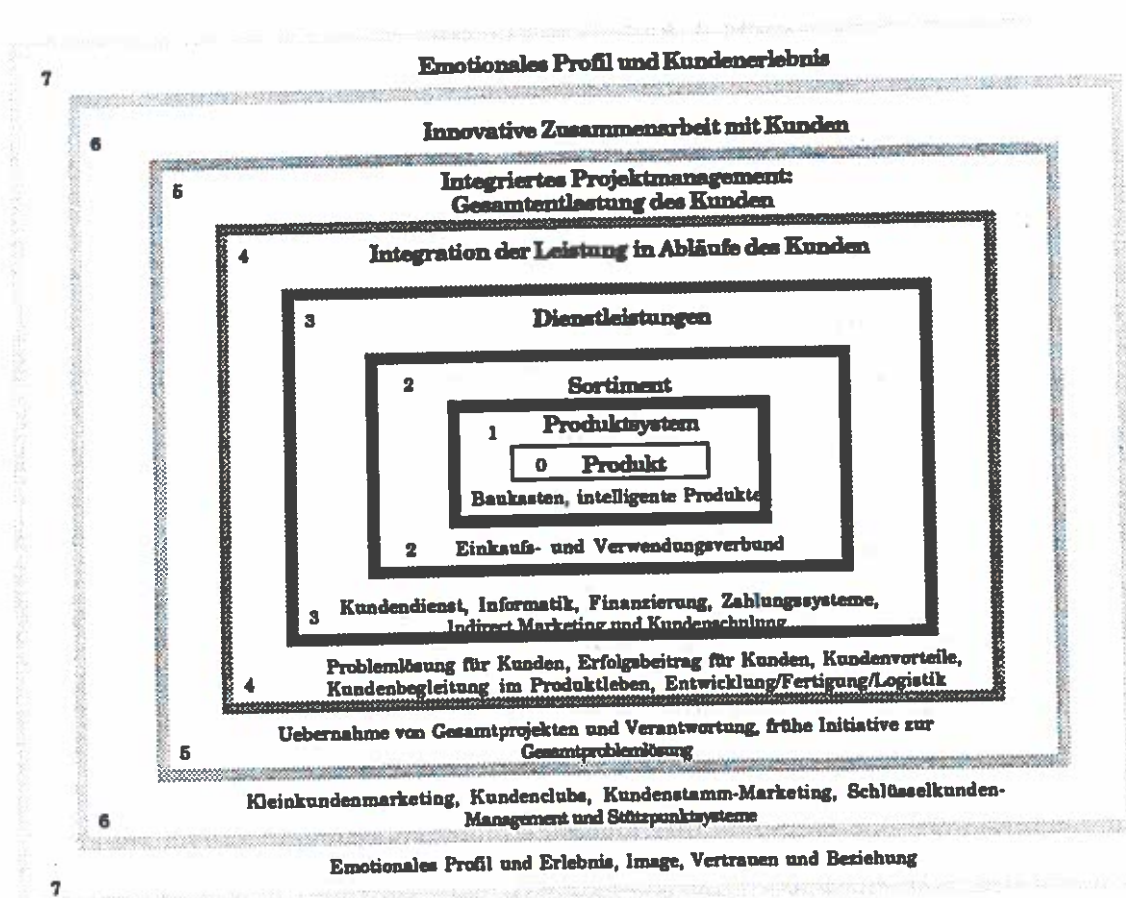


Abbildung 3: Leistungsinnovation: vom Produktkern zum umfassenden Leistungspaket und Kundenerlebnis (Belz und Bircher et al. 1991, 12)

Abbildung 4 strukturiert die Vielfalt möglicher Dienstleistungen für Anbieter von EDV-Anlagen nach diesen Stufen. Dabei kann es sich bei EDV-Anbietern um herkömmliche

Computer-Unternehmen bis zu Spezialanbietern von Hotelleitssystemen und 'intelligent buildings' handeln. Es ist nicht immer möglich, einzelne Leistungserweiterungen eindeutig einer Kategorie zuzuordnen, weil sich die einzelnen Stufen überschneiden.

Welcher Ansatz ist wann geeignet? Grundsätzlich ist es am einfachsten, ein standardisiertes, einzigartiges Produkt ohne zusätzliche Dienstleistungen zu verkaufen. Die wachsenden Ansprüche des Kunden und ausgefeilte Leistungen der Konkurrenz bestimmen aber, was in einer Branche als Wettbewerbsvorteil gilt. Während in einzelnen Märkten eine rasche Lieferung bereits viel bewegt, sind in anderen ausgeklügelte Leistungssysteme selbstverständlich. Vielleicht gibt es auch hier in der Entwicklung einer Branche eine Pendelbewegung oder völlig entgegengesetzte Konzepte, die zum Erfolg führen. Uebertreiben viele Anbieter mit Zusatzleistungen, kann es sinnvoll sein, die Leistung abzuspecken und auf ihren Kern zu konzentrieren.

Stufe	Mögliche Leistungen für EDV Anbieter
1	Produktsystem: Innovationen mit zukunftsorientierter Forschung und Entwicklung; Testläufe/Prüflokale; integrierte Funktionstests und Testprotokolle; Modulsysteme für Erweiterungen; Integration Fremdsysteme; Standardisierung und Kompatibilität; Kontinuitätswahrung (update, Systemabläsungen); Funktionsgarantien für Integralssysteme und Systemverbund; SQS-Zertifikat; CAD Design; Aufbau von Pilotprojekten (Eignung neuer Komponenten, Tests neuer Produkte, Kompatibilitäts-Tests, Systemverbund, Lauffähigkeit); ...
2	Sortiment (vgl. 1 und 3): Kombination von Hardware-Bausteinen und Software-Lösungen; Beratungs-Know how und Kapazität; 'Sortiment' von Anwender-Lösungen nach Betriebsgröße, Funktionsbereichen (zB Logistik, Fertigung, Materialwirtschaft, Marketing) und Branchen; ...
3	Dienstleistungen: breite Fachseminare und Tagungen; problemorientierte Benutzerschulung; systemorientierte Anwenderschulungen; Information an Fachmessen (national und international); Leistungsschau (Produkte, Unternehmung, Dienstleistungen); Kataloge, Prospekte und Werbung; technische Dokumentationen (Fachbücher, Einführung, Service und Unterhalt); Benutzerdokumentationen; Verfügbarkeit; Termintreue und Termingarantien; Montagen vor Ort, Installation und Inbetriebnahme; Fachtechnischer Kundendienst (Systembetreuung, Garantieersatz, Kontinuitätsanzeige, Ausfallschutz); Service-Dienstleistungen (Hot Line, 24 h Service, Präventivservice, Teleservice und -diagnose, Reparatur und Unterhaltsdienst); Ersatzteile-Schnellservice (Pikett-Dienst); Finanzierungsleistungen (Factoring, Leasing, Miete, innovative Formen); ...
4	Integration der Leistung in Abläufe des Kunden: Kundenspezifische Software, Konzeption von Führungs- bis zu Kunden-, Verkaufsinformationssystemen oder Sicherheitssystemen; ...
5	Integriertes Projektmanagement zur Gesamtentlastung der Kunden: Gesamtlösungen von Bedarfserfassung bis Wartung; Uebernahme der Gesamtkoordination als Generalunternehmer (Bildung von Konsortien, ARGE); Engineering (Bedarfsabklärung, Problemanalysen, Rationalisierungsdiagnosen, Elektronisierung und Strategien, Unternehmungs- und Führungsstrukturen, Machbarkeitsstudien und Konzepte, Systemarchitektur, Kosten/Nutzen-Analysen, Partnerevaluation und -wahl, Vertragsformen), Occasionsgeschäft, Entsorgung für ausgediente Anlagen; ...
6	Innovative Zusammenarbeit mit Kunden: Strategische Kundenprojekte; Kanalisierung und rasche Lösung von Kundenbeschwerden; Kunden-Anwender-Clubs; ...
7	Emotionales Profil und Kundenerlebnis: Spezifische Anbieterprofile wie High Tech; High Touch; Lösungskompetenz; Zukunftslösungen; Zuverlässigkeit; Kunden- und Anwendungsnähe usw. ...

Abbildung 4: Leistungssysteme: vom Produktkern zum umfassenden Leistungspaket bei EDV-Angeboten

Auch die Probleme und Lösungen für Leistungssysteme gilt es situativ anzupassen. Einen Vorschlag zeigt die Abbildung 5.

Die Dimension *'Volumen der angebotenen Leistungskombinationen'* erfasst die Vielfalt angebotener Produkte und Dienstleistungen und ihre Qualität. Beispielsweise ist sie für das Marketing bei Anlagen oder gegenüber konzentrierten Einzelhändlern des Lebensmittelhandels hoch.

Die zweite Dimension *'Verrechenbarkeit der Dienstleistungen'*, lässt sich quantitativ in Unternehmungen erfassen, falls der Aufwand für die Dienste bekannt ist. Er drückt indirekt den Kundenvorteil aus. Wenn der Kunde die Dienstleistungen gesondert bezahlt, so braucht und honoriert er sie. Die Verrechenbarkeit von Dienstleistungen drückt auf der Stufe der Branchen-/Unternehmensanalyse auch qualitative Wettbewerbsvorteile und die Fähigkeit der Umsetzung in Umsätze und Erträge aus.

Die vier Felder der Matrix lassen sich wie folgt beschreiben:

Entwicklungsposition 1: Bei geringer Vielfalt und hoher Verrechenbarkeit von Dienstleistungen, ist es besonders attraktiv, neue Problemlösepakete zu entwickeln und damit die Wertschöpfung der Unternehmung zu steigern. Kritisch ist dabei, dass Kunden die neuen Leistungen auch richtig beurteilen und dafür bezahlen (Wertschöpfungsstrategie). Andernfalls entwickelt sich dieses Feld in Richtung der Situation 3.

Manche Anbieter von technischen Produkten sind hier anzutreffen. Im Marketing für 'Commodities' geht es meist darum, auswechselbare Grundprodukte aufzuwerten und zu bereichern. Hier werden Leistungssysteme teilweise erst entdeckt und enthusiastisch verfolgt.

Anreicherungsposition 2: Viele Commodities lassen sich offenbar nicht differenzieren und durch Dienstleistungen aufwerten. Ziel des Marketing ist es, in dieser Position das Produkt trotzdem anzureichern und zu differenzieren. Manche Marketingstrategien für ein emotionales Profil der Angebote und für Kundenerlebnisse sind hier zuzuordnen. Diese Strategie profiliert oft das Image und die Reputation der Unternehmung als Ganzes. Eine weitere Strategie besteht darin, von einer einzelnen Transaktion von Ware gegen Geld mit Kunden wegzukommen und sämtliche Transaktionen in eine langfristige Zusammenarbeit einzubetten (Partizipationsstrategie).

In diesem Feld sind verschiedene Zulieferer anzutreffen. In High Tech Märkten für innovative Systeme sind Dienstleistungen und eine intensive, professionelle Zusammenarbeit mit dem Kunden oft die wirksamste Möglichkeit, die enormen Hindernisse gegen die Aufnahme von neuen Lösungen bei Kunden abzubauen. Wichtige Entscheide für den Anbieter sind: 1) Kompetenzabgrenzung (System- contra Komponentenanbieter, Kompetenztransfer und -erweiterung) und 2) Kompetenzkommunikation (Fachaufsätze, User Groups, Referenzen, Kompetenzzentren, Werbung) (vgl. Backhaus 1990, 374 ff.).

Rationalisierungsposition 3 (Leistungskonglomerate): Die vielfältigen Dienstleistungen der Anbieter lassen sich in diesem Feld nicht verrechnen. Zusätzliche Leistungen schmälern zunehmend die Margen. Das Know how der qualifizierten Problemlöser lässt sich nicht schützen, die Billiganbieter nutzen es rasch.

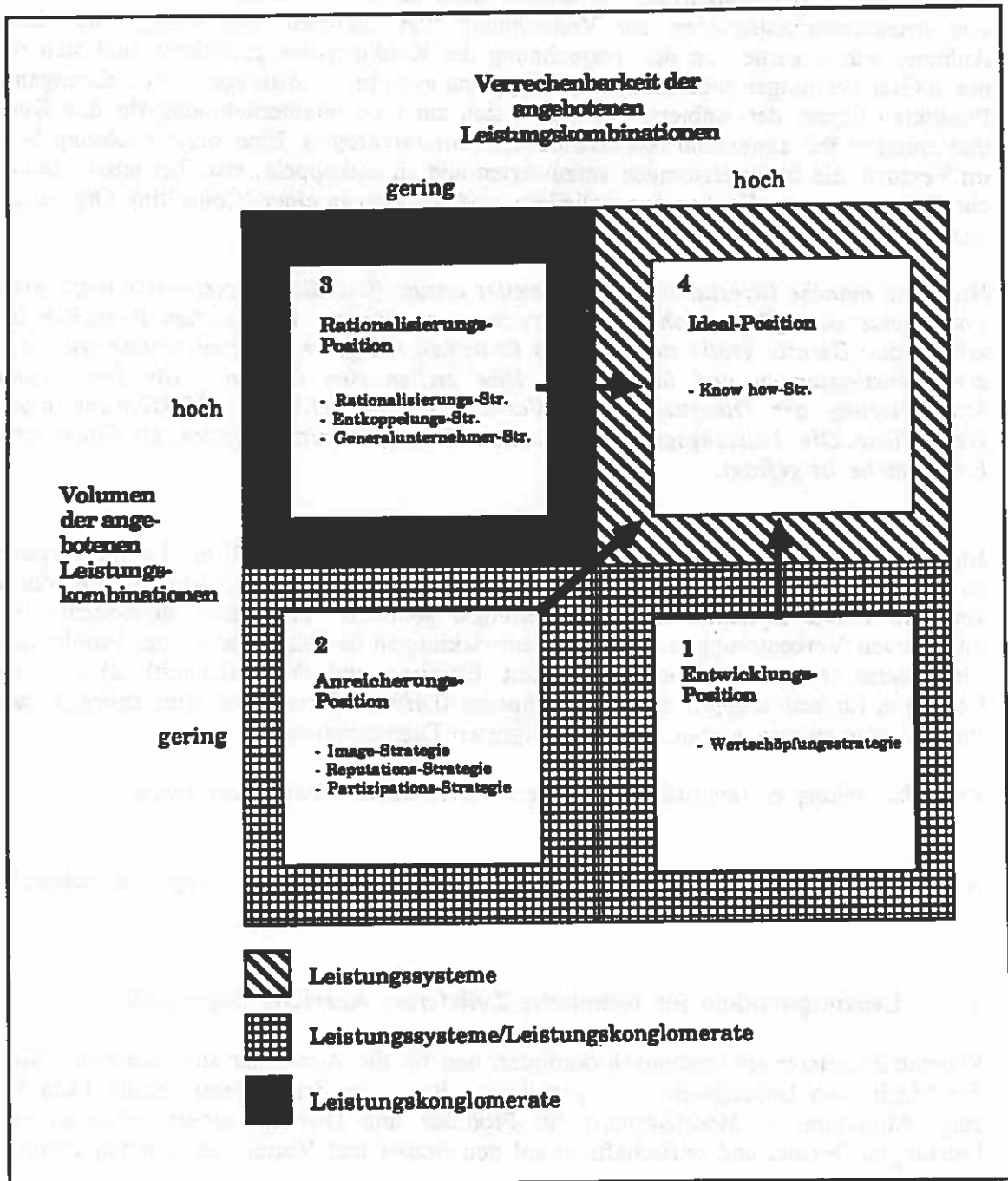


Abbildung 5: Leistungsstrategien für unterschiedliche Situationen (Belz und Tomczak 1991, 88)

Anbieter in diesem Bereich wollen rationalisieren, sich stärker auf den profilierenden Leistungskern für attraktive Kunden konzentrieren (Rationalisierungsstrategie). Viele Gratis-Dienstleistungen sind für die Unternehmung teuer, weil sie diese für die falschen Kunden erbringt. Es kann sinnvoll sein, bisherige Gratisleistungen schrittweise in bezahlte Leistungen (evtl. differenziert nach Kundengruppen) zu überführen. Manchmal sind auch Absprachen mit der Konkurrenz notwendig. Meist bewirken jedoch die üblichen Rundbriefe von Branchenorganisationen zur Verrechnung von Diensten sehr wenig. Der einzelne Anbieter würde gerne von der Verrechnung der Konkurrenten profitieren und sich selbst durch Gratisleistungen profilieren. Ein Weg kann auch im Ausbau von Dienstleistungen und Produkten liegen, der Anbieter entwickelt sich zur Generalunternehmung für den Kunden und entlastet ihn umfassend (Generalunternehmerstrategie). Eine weitere Lösung besteht im Versuch, die Dienstleistungen aufzuwerten und zu entkoppeln, etwa betriebswirtschaftliche Beratungen von Banken auszugliedern, und getrennt in einer 'Consulting-Organisation' anzubieten und zu verrechnen (Entkoppelungsstrategie).

Hier sind manche Investitionsgüter-Hersteller anzutreffen, die beispielsweise umfangreiche Vorprojekte durchführen, ohne sie verrechnen zu können. In manchen Branchen ist es üblich, alle Dienste gratis zu leisten. In Branchen mit guter Gewinnsituation wuchern oft die Dienstleistungen und überborden. Hier stellen sich Fragen, wie Beschränkung, Strukturierung der Dienstleistungen, Verrechnungsmöglichkeiten, Rückführung auf das Wesentliche. Die 'Leistungsgeschwüre' sollen herausgeschnitten werden, ein Fokus auf das Erfolgreiche ist gefragt.

Idealposition 4 (Leistungssystem): Dieses Feld gilt es im Idealfall mit Leistungssystemen zu erreichen. Es ist möglich, die zahlreichen Produkte und Dienstleistungen im Markt zu verrechnen. Die Dynamik für Verbesserungen geht aus von (Know how-Strategie): 1) qualitativen Verbesserungen und Weiterentwicklungen des Know hows der Problemlösung für Kunden (etwa durch Geschwindigkeit, Effizienz und Freundlichkeit), 2) innovativen Lösungen für neu abgegrenzte Marktsegmente (Differenzierung und Kundenbezug) und 3) Produktinnovationen verbunden mit geeigneten Dienstleistungen.

Teilweise gelang es Investitionsgüter-Herstellern, dieses Feld zu erreichen.

Anreicherungs- und Rationalisierungsposition vertiefen wir in der Folge mit Beispielen.

3. Leistungsmodule für technische Zulieferer: Anreicherungsposition

Manche Zulieferer sind technisch dominiert und für die Abnehmer auswechselbar. Sie sind der Macht von Grossabnehmern ausgeliefert. Bausteine der Differenzierung nach Willée zeigt Abbildung 6. Modulsysteme für Produkte und Dienstleistungen erlauben es, die Leistungen flexibel und wirtschaftlich auf den Bedarf und Vorteil des Kunden anzupassen.

Grundbausteine

Entwicklungszusammenarbeit: Frühe Einbindung von Zuliefer-Know how in den Gestaltungsprozess bei Kunden durch Anwendungs- und Technologieberatung

Fertigung: Steigerung der Qualität in der Fertigung, Qualitätsaudits für Kunden, SQS-Zertifikate (Qualitätszertifikationssystem der Schweiz)

Logistik: Just in Time-Konzepte, Lieferflexibilität, Rationalisierung der Auftragsabläufe

Kannbausteine

EDV-Unterstützung: CAD-fähiger Leistungskatalog, Vernetzung und Online Verbindung zum Kunden

Projektierung: Projektmanagement, Projektplanung, Gesamtprojektierung ausgegliederter Teileproduktion

Letzverwendermarkt-Orientierung: Endprodukt-Mitentwicklung, Bausteine zur Marketing-Unterstützung

Abbildung 6: Leistungssysteme für Zulieferer (Willée 1990)

Bossard AG (Grosshandel, CH-Zug) argumentiert, dass nur 15% der einsatzbereiten Verbindung auf Einkauf und Material entfällt, 85% aber in Bearbeitung, Zusammenbau, Personal- und Maschineneinsatz usw. anfallen. Damit betont sie ihre flankierenden Ingenieur- und Rationalisierungsleistungen für Kunden mit Wertanalysen, Produktversuchen und Mitarbeit bei Produktentwicklungen. Pionier ist Bossard auch mit einem CAD-fähigen Katalog für Kunden (Fastothek).

Sprecher und Schuh (CH-Aarau) differenziert die auswechselbaren Niederspannungsschaltgeräte mit Argumenten wie weltweite Verfügbarkeit und Zulassung, Anwendungs- und Einsatz-Unterstützung, Fachbücher für Schulen, Beratung an Ort, Kundens Schulung und einer starken Gewichtung des ideellen Produktwertes. Auch technische Güter brauchen Sympathie der Kunden.

Hilti (Befestigungstechnik, FL-Schaan) entwickelte ein Lead User-Konzept und diskutiert mit führenden Kunden in den Weltmärkten ihre Probleme und Leistungsinnovationen. Lead Users befassen sich mit Bedürfnissen, Problemen und Lösungen, die sich erst später im Markt verbreiten. Sie verfügen über konkrete Erfahrungen für die nächste Produktgeneration. Von Hippel definiert: 'Lead users are individuals or firms who have needs which are not now prevalent among users of a given product, but can be predicted to become general and to constitute a commercially interesting market in the future' (Von Hippel

1984, 8). Den Ansatz der Lead Users stützt auch die Diffusionsforschung für Innovationen. Erstens setzen sich Innovationen langsam durch und zweitens gibt es Innovatoren und oft auch Opinion Leaders, die neue Lösungen rasch aufnehmen und die weitere Verbreitung beeinflussen. Pilotprojekte von Hilti zeigten: 1) eine hohe Motivation von gewählten Lead Users zur Mitarbeit; 2) kaum 'Copy Right'-Probleme, weil die Spielregeln vorher klar festgelegt wurden; 3) differenzierte, gründliche Diagnosen und Diskussionen zu Produkten und ihrem Umfeld; 4) den erstaunlichen Reifegrad der in den Gruppen entwickelten Leistungs- und Produktinnovationen (zum Teil gereifte Skizzen usw.); 5) marktbezogene Produktinnovationen mit hoher interner und externer Glaubwürdigkeit und daraus folgender Identifikation von Kunden und Mitarbeitern; 6) eine wesentliche Verkürzung der Zeitphase von Produktidee bis Markteinführung (von 16 auf 9 Monate); 7) eine wirtschaftliche Form der Markterkundung und interne Ersparnisse (die Projektkosten wurden im Vergleich mit dem früheren Vorgehen halbiert). Herstatt 1991).

Ebnöther/Ecomelt (CH-Sempach Station) integriert das Produkt Schmelzklebstoff konsequent im Konzept des Endproduktes für Kunden und in seine Produktionsprozesse. Folge ist eine Dienstleistungspalette mit kundenspezifischen Entwicklungen, Tests, interdisziplinärer Zusammenarbeit aller betroffener Fachbereiche bis zur Mitarbeit an Endprodukten und Optimierungen in der Produktion.

Die Phase der ökologischen Entsorgung von Produkten wird mit Sicherheit viele Unternehmen in Zukunft sehr intensiv beschäftigen. Beispielsweise kommt eine riesige zukünftige Müllhalde von Personal Computers auf uns zu. IBM bot in der Schweiz ab Herbst 1989 eine Entsorgung an, inzwischen sind auch in diesem Bereich spezialisierte Unternehmen mit anspruchsvollen Verfahren der Mülltrennung und Wiederverwertung tätig. Eine defensive, abwartende Haltung genügt nicht, um diese Probleme zu lösen. Ökologisch vertretbare Leistungssysteme haben Zukunft.

Hilti (Befestigungstechnik, FL-Schaan) entwickelte ein umfassendes Mehrwertprogramm mit den Bausteinen mehr Sicherheit, mehr Service, mehr Wirtschaftlichkeit, mehr Innovation und mehr Qualität. Die Unternehmung setzt diese Mehrwertphilosophie in sämtlichen Marketinginstrumenten um.

4. Leistungssysteme für Investitionsgüter: Rationalisierungsposition

Wichtig ist es, die Dienstleistungen für Investitionsgüter zu strukturieren. Plammer entwickelte die Module in Abbildung 7.

1	Problemlöser:	Gesamtlösungen für den Kunden, massgeschneiderte Dienstleistungs-Pakete
2	Spezialist:	Spezialisierung bzw Konzentration auf einzelne Dienstleistungen oder Marktsegmente
3	Just in time-Service:	Geschwindigkeit der Leistungserbringung als bestimmendes Qualitätsmerkmal für Dienstleistungen
4	Interaktiver Service:	Austausch von Wissen zwischen Anwender und Lieferant, geplante Zusammenarbeit, gemeinsame Weiterentwicklung von Leistungen
5	Elektronischer Service:	Industrialisierung von Dienstleistungen, Rationalisierung, Standardisierung, Beschleunigung, Speicherbarkeit, Entpersonalisierung von Wissen
6	Globaler Service:	Extreme Standardisierung, weltweite Standards, konstantes Qualitätsniveau
7	Built-in-Service:	Eingebaute Dienstleistungen in Produkt, automatischer Service ohne Eingriff eines Dritten
8	No Service:	Wegwerf-Produkte und -Systeme, Abwälzung von Dienstleistungen auf den Kunden
9	Dienstleistungs-kooperation:	Zusammenarbeit mit unabhängigen Dienstleistungsunternehmen, Franchising von Service-Know how

Abbildung 7: Gestaltungsvarianten für Dienstleistungs-Programme nach dem Verkauf im Maschinenbau (Plammer 1991)

Transparenz und Erklärung sind wichtige Voraussetzungen für die Rationalisierung. Es gibt vier Ansätze, um bisherige Gratisleistungen zukünftig vermehrt zu verrechnen:

- 1) Erklärung der Abläufe und Kosten für Kunden und damit Steigerung seiner Bereitschaft für Zahlungen;
- 2) Verbesserung des Leistungssystems gegenüber spezifischen Kundengruppen und parallele Einführung der Verrechnung;
- 3) getrenntes Angebot der Dienstleistungen (evtl. sogar in neuen Dienstleistungssparten oder -unternehmen);

- 4) Absprachen oder Konsens mit Konkurrenten und Veränderungen der Preissysteme im Gleichschritt.

Starrfräsmaschinen AG/ Rigid SA (CH-Rorschach) bot seit langer Zeit 'Zeitstudien' für Kunden von Werkzeugmaschinen an. Sie sind in der Maschinenindustrie üblich und Grundlage für Kunden, um wichtige Faktoren wie Investitionshöhe und Amortisationszeit, Produktionsleistung, Kapazitäten und Return on Investment zu ermitteln. In einer internen Ueberprüfung stellten die Verantwortlichen fest, dass sich das Erscheinungsbild der Dienstleistung in den letzten 22 Jahren kaum veränderte. Die Aufmachung der technischen Blätter lässt nicht auf den Aufwand und den hohen technischen Know how schliessen. In einer neu gestalteten und kundbezogenen Lösung werden zwei Phasen unterschieden. Die grobe Zeitstudie liefert dem Kunden in kurzer Form die Daten für seine Berechnungen. Wenn der Kunde interessiert ist, kann in einer zweiten Phase mit der aktiven Mitwirkung des Kunden und Kostenbeteiligung (Anrechnung bei Maschinenkauf) eine detaillierte und spezifische Studie abgegeben werden. Eine vernachlässigte Dienstleistung wird damit gepflegt und aufgewertet.

Oft sind die einzelnen Verkäufe an den Kunden unbedeutend. Die angebotenen Produkte sind standardisiert und auswechselbar. Aber in der langfristigen und innovativen Form der Zusammenarbeit mit Kunden liegen Reserven zum Erfolg. Partnerschaftssysteme mit Vertriebspartnern und Kunden gewinnen für Anbieter von technischen Leistungen zukünftig stark an Bedeutung! Das Muster des Franchising, bekannt aus der Konsumgüterbranche, lässt sich auf die Zusammenarbeit mit Vertretungen umsetzen. Das Marketing-Know how gilt es ebenso sorgfältig zu vermarkten, wie bisher die technischen Lösungen (beispielsweise mit Lizenzen).

Projektmarketing ist für die komplexe und längerfristige Zusammenarbeit mit wichtigen Kunden geeignet. Grundsätzlich entwickelt die Unternehmung neue Fähigkeiten, vorgelagert zu ihren bisherigen Leistungen und konzentriert sich auf spezifische Kundensegmente.

Marketing für Erstausrüster (Original Equipment Manufacturers) bedeutet Grosskundenmarketing. Auch für technische 'Massenprodukte' stehen spezifische, massgeschneiderte Projekte im Vordergrund, wie generell beim Marketing für Anlagen oder komplexe Investitionsgüter.

Die grundsätzliche Strategie muss darin bestehen, auch Abhängigkeiten der Abnehmerorganisation aufzubauen. Grossabnehmer sind nur von leistungsfähigen Speziallieferanten abhängig. Paradoxerweise kann deshalb eine Unternehmung mit einigen Grosskunden weniger abhängig sein als Konkurrenten mit Grosskunden und einem bloss scheinbaren Risikoausgleich durch viele weitere Abnehmer. Die Zusammenarbeit mit Grossabnehmern umfasst Akquisitionsprojekte und permanente Zusammenarbeit (oder Folgeprojekte). Die Bereitschaft verschiedener Konkurrenten für Nebenleistungen bei Akquisitionsprojekten ist oft enorm, im Extremfall wird damit jedes Erst- gleichzeitig zum Letztprojekt, weil der Kunde einseitig profitiert und sich die Konkurrenz 'aufschauelt'. Solche Projekte sind aufwendig, risikobehaftet und schwierig zu steuern, die Chancen für eine Profilierung der Unternehmung sind aber mannigfaltig. Bei der permanenten Zusammenarbeit spielen Kundennähe, laufende Leistungsbereitschaft und -beweise sowie kritische Jahresgespräche eine Rolle.

Qualifizierte Anbieter versuchen so früh wie möglich, in Kundenprojekte einzusteigen, die

Projekte selbst anzuregen. Wichtig sind gemeinsame Entwicklungsprojekte mit Kunden. Die Phase der Zusammenarbeit lässt sich meist nicht wählen. Wichtig scheint, dass der Anbieter die Anforderungen phasengerecht erfüllt und richtig argumentiert. In den späteren Phasen steigt der Kosten- und Preisdruck. Eine ausgezeichnete Erfüllung der Funktion eines Lückenbüssers kann eine gute Ausgangslage sein, um in einem anderen Projekt als Impulsgeber einzusteigen.

Am Anfang des Projektes sind die Kosten noch gering, aber die Chancen der Gesamtoptimierung intakt. In den Endphasen kann eine Unternehmung gezwungen sein, eine 'falsche Lösung' kostengünstig zu erbringen. Die Zusammenhänge zeigt Abbildung 8 am Beispiel von Bauprojekten.

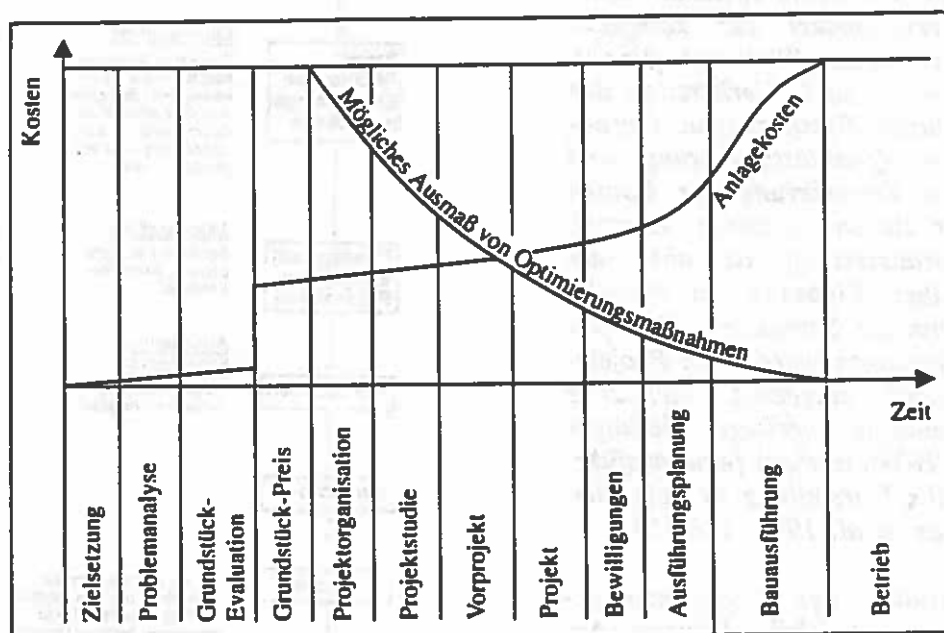


Abbildung 8: Optimierungschancen und Kosten im Projektablauf am Beispiel von Bauten

Um mit grossen Kunden effizient zusammenarbeiten zu können, ist es wichtig, dass sich Anbieter- und Abnehmerorganisation in Struktur, Abläufen und Qualifikationen der Mitarbeiter entsprechen und ergänzen. Dabei müssen meist verschiedene Funktionen (z.B. Marketing, Technik, Einkauf) und Hierarchiestufen von Abnehmer und Anbieter vernetzt werden.

Zwar streben manche Anbieter diese Vernetzung konsequent an. Die Abnehmer stossen aber ebenfalls in diese Richtung und greifen direkt in Projektabläufe ein oder verhandeln direkt mit vielen Mitarbeitern. Es ist einfacher, die Kundenkontakte über den Aussendienst

zu gestalten als über eine 'offene Organisation' mit vielen Bezugspersonen für den Kunden.

Gründliche Kenntnis der Kundenorganisation und Initiative für neue Lösungen sind wichtig. Oft sind spezielle Verantwortliche als Kooperationsdrehscheibe zwischen Kundenorganisation und eigener Unternehmung eingesetzt. In der Industrie sind weltweite Spezialisten für bestimmte Abnehmerbranchen, Anwender und Produkte zu finden, die diesem Ansatz entsprechen. In der Konsumgüterbranche wird für diese Spezialisten der Begriff 'Key Account Management' verwendet.

Umfassendes Beispiel ist das Konzept der integralen Bauunternehmung von Zschokke (CH-Genf) mit einem kunden- und problemspezifischen Optimierungspaket für komplexe Bauprojekte. Wirkungen für den Kunden sind: Verkürzung der Bauzeit, Einsparungen, Garantien, Qualitätssteigerung und eine Optimierung der Bauten für ihren späteren Einsatz. Voraussetzung ist aber ein früher Einbezug im Projekt, denn die Spielräume für Optimierungen werden im Projektablauf eingeengt. Ähnliche Konzepte verfolgt Geilinger (CH-Winterthur) (eine ausführliche Darstellung in Belz, Bircher et al. 1991, 148-151).

Ansätze des Projektmanagement entwickelte Habasit (Anbieter für Kraftübertragungs- und Transportsysteme, CH-Reinach) für die Zusammenarbeit mit Erstausrüstern oder Ringier Print für integrierte Kommunikationslösungen. Vom Einsatz als Impulsgeber bis zum Lückenbüsser in Notsituationen unterscheiden diese Unternehmungen verschiedene Phasen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Die Ansätze zeigt Abbildung 9 am Beispiel Habasit.

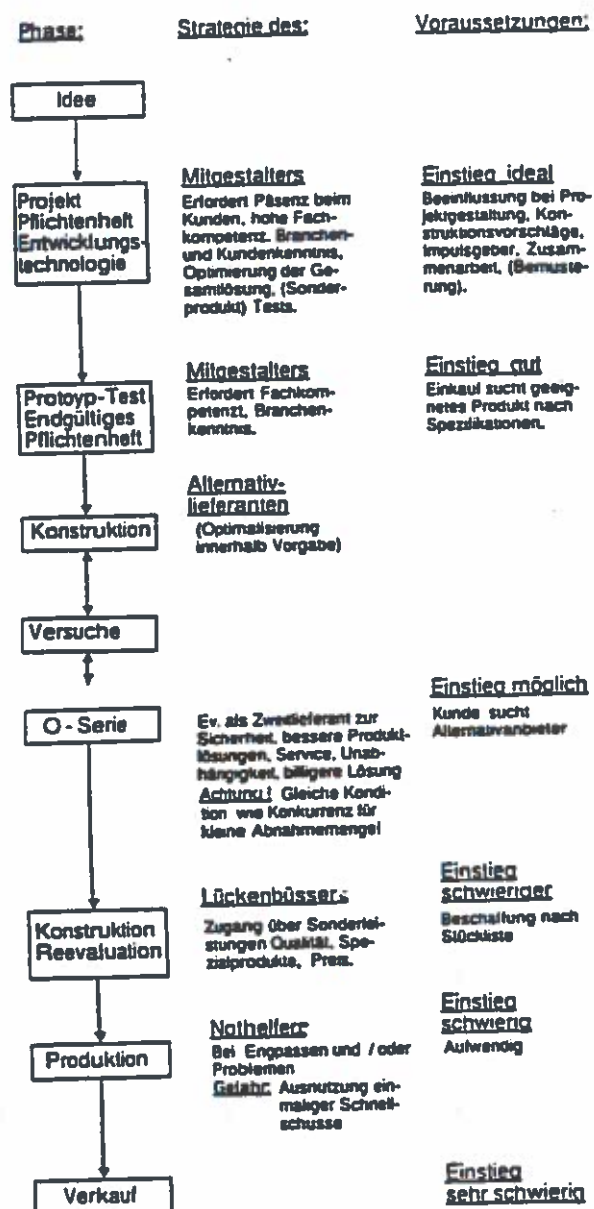


Abbildung 9: Phasen der Zusammenarbeit mit Kunden für Habasit

PLASTIC OMNIUM (F-Nanterre) bietet beispielsweise nicht nur Plastikbehälter für ihre Kunden an, sondern auch die Lösung für Abfallprobleme von ganzen Städten. Inzwischen übertrug die Unternehmung ihre Kompetenz auch auf die Einrichtung und den Betrieb von Kinderspiel-Anlagen.

5. Systemverkauf

Der Ansatz der Leistungssysteme stellt neue Anforderungen an sämtliche Marketinginstrumente der Unternehmung. Nicht nur die Marktleistung, sondern auch die Preisgestaltung, Marktbearbeitung und Distribution sind betroffen.

Der Aussendienst (z.B. Verkaufsingenieur) ist Drehscheibe für die Vermarktung der Leistungssysteme, ist aber oft nur gewohnt Produkte zu verkaufen. An der Umsetzung in die konkrete Zusammenarbeit mit Kunden, scheitern viele gute Konzepte für Problemlösungspakete. Nicht zuletzt deshalb, weil der Verkauf die Probleme der Kunden zuwenig kennt und doch gleichzeitig von seinem umfassenden Know how überzeugt ist. Zuerst müssen beispielsweise Offerten das Leistungspaket ausdrücken. Bereits in diesem Punkt entsteht ein enormer Lernbedarf. Zudem muss der Aussendienst die Zusammenarbeit mit Kunden langfristig orientieren und über den nächsten Auftrag hinausdenken. Systemverkauf betrifft jedoch nicht nur die Verkäufer, sondern ebenso Geschäfts- und Marketingleitung und die Mitarbeiter der Technik.

Entscheidende Aufgabe für die gesamte Marktbearbeitung ist es, ein System überzeugend zu kommunizieren. Mögliche Teile sind das Know how über den Kunden, seine Probleme und Erfolgsreserven (aus dem Blickwinkel des Angebotes), die Kundennähe, die Partnerschaft vor und nach dem Kauf, die Idee einer Gesamtoptimierung, der Arbeitsprozess mit dem Kunden für gute Ergebnisse, die Merkmale und Vorteile des Leistungssystems.

Es ist inzwischen Mode geworden, in Dokumentationen für Kunden über ein umfassende Kompetenz zu berichten und Leistungspakete anzubieten. Der Kunde wird später oft enttäuscht. Echte Problemlöser müssen sich gegenüber Pseudoanbietern profilieren. Hier knüpft auch die aktuelle Diskussion um Servicequalität an. Eine Diagnose der Qualitätsanstrengungen in Unternehmungen legt jedoch folgende provokative Aussage nahe: Unternehmungen investieren umso stärker in Qualität, desto trivialer die zu erfüllenden Aufgaben sind. So sind Qualitätsprogramme für das Bedienungspersonal im Gastgewerbe oder Verkäufer im Detailhandel bereits vielfältig eingesetzt. Für die Beratungsaufgaben von Verkaufsingenieuren oder die Bedarfsanalysen bei Kunden für Investitionsgüter, scheint Qualität noch selten ein Thema zu sein. Die Situation ist paradox, immerhin lässt sich auf Reserven hinweisen.

Die Anforderungen an den Systemverkauf sind folgende:

- 1) **Kundenkompetenz:** Die Ausrichtung auf Pakete der Problemlösung verändert die Zusammenarbeit mit Kunden wesentlich. Der Verkäufer muss mehr vom Kundenproblem verstehen. Erheblich ist nicht nur der Einkauf eines Produktes, sondern der Beitrag, den dieses Produkt an den Gesamtnutzen des Abnehmers leisten kann.

Kurzgefasst: Systemverkäufer verbinden Produkte und Dienstleistungen zu einem gewinnsteigernden Paket für den Kunden. Bei Privatkunden müsste das Wort Gewinn durch Nutzen ersetzt werden. Grobe Segmentierungen wie beispielsweise 'Nahrungsmittelindustrie' genügen nicht mehr. Es gilt attraktive Segmente wie beispielsweise Bäckereien gesondert zu erfassen.

Technische Vorteile rücken eher in den Hintergrund und die Wertsteigerung einer Lösung für den Kunden gewinnt an Bedeutung. Der Verkäufer wird zu einem echten 'Berater', der bereits mit ähnlichen Problemen konfrontiert war wie der jetzige Kunde. Obschon eine Problemlösung individuell für den Kunden entwickelt wird, ist es erstens notwendig, dass der Verkäufer die effizienten Werkzeuge für eine Bedarfsanalyse beherrscht. Zweitens sind Pakete auch soweit möglich zu standardisieren.

Erfolgreiche Innovationen entstehen häufig aus der Initiative von professionellen Kunden. Es gilt in der Folge, Einzelerfolge zu übertragen und zu multiplizieren. Dabei leistet der Verkauf mit allen beteiligten Personen einen wichtigen Beitrag. Leistungssysteme müssen sich vorerst in einer neuen Form von Offerten für Kunden äussern. Oft erfassen die Offerten der sogenannten Systemanbieter nach wie vor nur einzelne Komponenten zu einem bestimmten Preis! In der wichtigsten Entscheidungsgrundlage für den Kunden wird damit der Ansatz nicht übermittelt.

- 2) **Projektkompetenz:** Der Verkauf muss sich in verschiedenen Phasen des Einstiegs in neue Projekte bewegen können. Auch gilt es, komplexe Projekte effizient zu führen.

Entscheidend ist es auch, dass es dem Verkäufer gelingt, sich selbst und den Kunden an einem weiteren Zeithorizont zu orientieren und nicht nur über anstehende Aufträge zu diskutieren. Die Überlegenheit eines Leistungssystems und einer Partnerschaft lässt sich oft nicht an der einzelnen Transaktion belegen.

Wichtig ist es, konsequent den gesamten Ablauf mit Kunden zu optimieren. Es gilt sorgfältig und kritisch den gesamten Arbeitsprozess von 'Kunde kennt uns nicht' bis zur Anforderung von Unterlagen, Offerten, Kauf und Installation bis zur Entsorgung von Geräten und Wiederkauf zu analysieren und gezielte Massnahmen vorzubereiten (vgl. Mauch 1990, 15-18). Oft scheint das Marketing beim Kaufabschluss aufzuhören. Analysen zeigen, dass eine Unternehmung bis zu sechs Mal mehr dafür aufwendet, einen neuen Kunden zu gewinnen, als bestehende Kunden zu halten. Zufriedene Kunden sind ein wichtiger Aktivposten, sie wählen wieder den gleichen Partner. Hier ist jedoch die psychologische Situation für den Anbieter dafür verantwortlich, dass oft gegenüber Kunden gleichgültig vorgegangen wird. Bei Stammkunden ist ein Zugang leichter und das Erfolgsrisiko gering, aber die Bereitschaft sinkt, Aussergewöhnliches zu leisten. Umgekehrt ist die Lage bei Neukunden.

- 3) **Koordinationskompetenz intern und bei Kunden:**

Intern muss der Verkäufer fähig sein, die betroffenen Mitarbeiter einzubeziehen, um die Kundenprobleme zu bewältigen und auch seine Versprechungen einzulösen. Nicht nur die Mitarbeiter mit Kundenkontakten sind entscheidend. Wichtig ist die Teamarbeit und Koordination aller Mitarbeiter, die für den Kunden leisten. Während sich bei der Herstellung und dem Verkauf 'nackter' Produkte die Aktivitäten zwischen Innen- und Aussenpersonal leicht trennen lassen, verlangen Leistungssysteme oft eine intensive Zusammenarbeit. Anspruchsvolle Kundenprojekte führen Manager, Entwickler, Anwendungstechniker und Aussendienst oft an ihre Leistungsgrenzen. Das Know how von Einzelkämpfern und Spezialisten genügt für Problemlösungen nicht mehr. Gegenseitige Vorurteile, etwa zwischen Technik und Marketing, Innen- und Aussendienst, aber auch organisatorische Strukturen und bestehende Führungssysteme können die Zusammenarbeit verunmöglichen. Besonders grosse Unternehmungen mit extrem arbeitsteiliger Vorgehensweise bekunden Mühe, integrierte Leistungen zu erfüllen, die beispielsweise nicht den Profit Centers entsprechen.

Leistungssysteme beruhen zu einem grossen Teil auf Interakti-

on und persönlicher Initiative. Auch in der Vernetzung von Angebots- und Abnehmerorganisation hat der Aussendienst wichtige Aufgaben.

4) Beziehungen und Kompetenz für Einkaufsgremien:

In Schlüsselmärkten sucht sich der Aussendienst auch in der gesamten Kundenbranche zu positionieren, indem er eine Marktkompetenz aufbaut, in Fachgruppen und Branchengremien mitwirkt und ein Geflecht von Beziehungen im Kundenmarkt aufbaut. Lange-Prollius meint: 'Beziehungsmarketing ist nicht die Basis der Mehrheit der Geschäfte, aber sein Anteil mag unpräzise und rein von der Intuition her - von Branche zu Branche erheblich schwanken - durchschnittlich bei etwa 20% liegen, ein im Grunde genommen wettbewerbsverzerrender Prozess' Lange-Prollius 1986, 1008).

Besonders bei Systemlösungen gilt es auch, gezielt die Beziehungen zu unterschiedlichen Personengruppen bei Kunden zu pflegen.

Beim Verkauf von wichtigen Komponenten oder Investitionsgütern entscheiden Gremien über die Wahl. Der Verkauf an Gremien ist ein komplexes Arbeitsgebiet. Die Gruppeneinflüsse zeigen sich am klarsten bei Präsentationen vor Kundengremien, beispielsweise bei Jahresgesprächen.

5) Effizienz der Marktbearbeitung:

Für den Verkäufer stellt sich das Problem sich bei qualifizierten, potentiellen Kunden einzusetzen und die Zeit nicht mit den uninteressierten oder falschen Personen zu verschwenden. Verschiedene Formen der Beurteilung und Selektion der Kunden in den Phasen der Zusammenarbeit sind sinnvoll.

Gelingt es, den Verkauf in der Evaluationsphase zu entlasten, ihn treffsicher einzusetzen, lassen sich Reserven nutzen. Der Verkauf ist ausgesprochen aufwendig. So zeigte beispielsweise Ch. Menet von Sprecher und Schuh, dass ein Verkäufer nur etwa 165 aktive Verkaufstage pro Jahr einsetzen kann. Diese Zeit von 1320 Stunden lässt sich nur mit 660 Stunden für Verkaufsgespräche nutzen, 660 Stunden sind Wartezeit und 530 Stunden Reisezeit. Mit diesen Berechnungsgrundlagen kostet ein Vertreter mindestens Fr. 200.- pro aktive Verkaufsstunde. Gleichzeitig schätzt Sprecher und Schuh die relative Wirkung des Verkaufs (gesamthaft über alle Phasen von Bekanntmachung, Bewusstmachung, Ueberzeugung und Verkauf) auf 34%, die Kosten jedoch auf 53% neben Werbung, Verkaufsförderung und Public Relations. Das Missverhältnis ist krass.

Der persönliche Verkauf und die technische Beratung soll dort eingesetzt werden, wo die Abschlusschancen gut stehen. Es ist möglich, verschiedene Vorabklärungen, Bedarfsanalysen usw. bis zur Bestimmung einer qualifizierten Kontaktperson mit akutem Bedarf, durch Werbung, Direct Marketing, Bemusterung

und Telephonmarketing abzudecken.

Die Kombination von Mediawerbung, Direct Marketing, Telephonmarketing und Verkauf soll interaktiv ausgerichtet werden. Der Kunde wird in einen Ablauf eingebunden und Mails oder Muster sind so, dass sich viele Kunden selbst melden und mit dem Versender zusammenarbeiten wollen.

Bei verschiedenen Pilotprojekten in den Weltmärkten liessen sich die Verkaufskosten von Sprecher und Schuh mit der Instrumentekombination (inkl. neue Direct Mails, Telephonmarketing usw.) um 7% senken und der Umsatz gleichzeitig steigern (Menet 1990, 22-25).

6) Kompetenz für die Verrechnung von Dienstleistungen:

Bedeutet die Tendenz zu Leistungssystemen nicht 'immer mehr Leistung zum gleichen Preis'? Gelingt es, den Mehrwert gegenüber Kunden auch wirklich zu verwerten?

Oft argumentieren die eigenen Mitarbeiter in Technik, Marketing und Verkauf ungenügend für Mehrwert und Kundennutzen, sie getrauen sich kaum, begleitende Lösungen zu verrechnen und beurteilen die flankierenden Dienstleistungen selbst als minderwertig. Interne Mitarbeiter behindern eine Verrechnung oft stärker als die Kunden.

Positiv griff diesen Aspekt beispielsweise Hilti (FL-Schaan) in ihrer Mission auf: 'Unsere Leistungen stellen in ihrer Gesamtheit eine umfassende Dienstleistung dar, die über die Preise der einzelnen Produkte bezahlt wird. Wir sind stolz darauf, teurer als unsere Konkurrenten zu sein. Ist doch der höhere Preis gleichzeitig auch ein Beweis dafür, dass jedes unserer Produkte einen Teil des Hilti-Mehrwertes in sich trägt und sich damit auch in den Augen des Kunden aus der Masse der Produkte heraushebt.'

Der Aussendienst gestaltet die Leistungssysteme (und damit verbunden die Preise) massgeblich mit. Er setzt Leistungspakete für Kunden um und muss deshalb für diese Aufgabe sehr intensiv vorbereitet werden.

5. Kritische Erfolgsvariablen für Leistungssysteme

Manche Unternehmungen behandeln Leistungssysteme ähnlich wie Werbung und Verkauf. Sie dienen dem Image und der Akquisition. Es muss jedoch gelingen, die internen Mehrkosten zu erfassen, den Mehrwert für Kunden zu bestimmen und akzessorische Leistungen zu verrechnen. Solange die Anstrengungen einfach mit dem gesamten Marketing vermischt sind, ist eine erfolgreiche Führung der Leistungssysteme nicht möglich. Vorerst gilt es, die internen Mitarbeiter und Verkäufer vom Wert der Dienstleistungen zu überzeugen. Gefährlich ist es, die Dienstleistungen sorglos zu erweitern, weil sie offenbar nichts kosten. Es gilt Leistungssysteme kritisch zu überprüfen. Einen Fragenkatalog dazu zeigt Abbildung 12.

Kritisch sind zudem bei Leistungssystemen:

- 1) Kundennutzen und -nachteile;
- 2) Bereitschaft des Kunden für eine umfassende Zusammenarbeit;
- 3) Unkritische Aufnahme und Aufbau von Dienstleistungen mit ungenügenden Unternehmungsvorteilen und Marktattraktivität;
- 4) Gefahr ungenügender Kompetenz der Unternehmung in Leistungserstellung, Leistungserklärung und Systemverkauf;
- 5) Verselbständigung der Leistungssysteme und Vernachlässigung der Kernleistung;
- 6) Verrechnung der Dienstleistungen;
- 7) Kunden picken nur die Rosinen im Leistungspaket heraus;
- 8) Gefahr 'verbaler' Kopien von Konkurrenten, jeder Anbieter behauptet, die Probleme des Kunden umfassend zu lösen.

-
- 1) **Ergiebigkeit des Marktes:** Ist der Markt genügend ergiebig für das Leistungssystem, oder handelt es sich um Einzelprojekte? In welcher Bandbreite liegen die Absatzchancen?
 - 2) **Kompetenz der Unternehmung:** Kann sie die Leistungssysteme beherrschen und nicht nur einen Alibi-Vorteil gegenüber der Konkurrenz erreichen? Gelingt der Schritt von der Beobachterrolle (neue Systeme und mögliche Akquisitionen) in die Rolle des engagierten 'Professionals'? Lassen sich die Leistungssysteme in hoher Qualität vervielfältigen? Welche Ressourcen stehen den Erfolgchancen gegenüber? Welche internen und externen Stellen müssen zum Leistungssystem beitragen, wie lassen sie sich motivieren? Ergeben sich Konflikte zum bestehenden Geschäft?
 - 3) **Gewinnchancen:** Gelingt es, mit dem System, die Wertschöpfung massgeblich zu erweitern? Können wir den Kundennutzen entsprechend fakturieren? Bieten wir immer mehr Leistung zum gleichen Preis oder können wir Zusätze verrechnen? Verrechnet auch die Konkurrenz ihre Zusatzleistungen?
 - 4) **Steigerung Kundennutzen:** Kann der Nutzen des Kunden massgeblich gesteigert werden, indem beispielsweise wertvolle Schlüssel-Komponenten angeboten werden; das Projekt ganzheitlich optimiert wird; die Wirtschaftlichkeit durch Qualitätsarbeit gesteigert wird; sein Problem massgeschneidert gelöst wird; er von Arbeit, Ärger und Risiken entlastet wird? Schaffen wir für den Kunden nicht unnötige Uebersysteme? Kennt und gewichtet der Kunde die Probleme, die wir lösen können, oder müssen und können wir ihn mühsam überzeugen? Wie verlagert sich die Argumentation gegenüber dem Kunden im Vergleich zur bisherigen (Beratungs-) Leistung? Sind Kunden für Gespräche und Pilotprojekte offen oder verschlossen? Engagieren sie sich nicht nur verbal? Kann der Kunde mit Teilen des Leistungssystems experimentieren oder muss er einen 'Alles oder Nichts-Entscheid' mit hohen subjektiven Risiken fällen? Erkennt der Kunde, warum er vorteilhaft mit uns und nicht mit Konkurrenten zusammenarbeiten soll?
 - 5) **Know how-Schutz und Verschnürung des Leistungspaketes:** Kann das Know how gegenüber Konkurrenten geschützt werden? Lässt sich der Know how-Abfluss über Kunden verhindern? Lässt sich das Leistungspaket so verschnüren, dass der Kunde nicht nur 'Rosinen' herauspicks und den Rest mit Billiganbietern bewältigt?
 - 6) **Konkurrenz bisheriger Partner:** Konkurrenzieren wir mit dem Leistungssystem bisherige Partner und gefährden wir damit das bestehende Geschäft? Müssen wir uns auf Leistungssysteme beschränken und damit auf bestehenden Umsatz verzichten?
-

Abbildung 12: Fragen zur Bewertung von Leistungssystemen (Belz, Bircher et al. 1991, 34)

Es bleibt anspruchsvoll die Leistung der Unternehmung innovativ und erfolgreich abzugrenzen, um Wettbewerbsvorteile langfristig aufzubauen.

Literaturhinweise:

Backhaus, Klaus: Investitionsgütermarketing, 2.A., München: Vahlen 1990

Belz, Christian und Bircher, Bruno et al.: Erfolgreiche Leistungssysteme - Anleitung und Beispiele, Stuttgart: Schaeffer 1991

Belz, Christian und Tomczak, Torsten: Vom Gelegenheits- zum konstruktiven Marketing, in: Absatzwirtschaft, (1991) No.7, 82-92

Forschner, Gert: Investitionsgütermarketing mit funktionellen Dienstleistungen, Berlin: Duncker&Humblot 1989

Herstatt, Cornelius: Anwender als Quellen für die Produktinnovation, Dissertation Universität Zürich, Zürich: ADAG 1991

Kroeber-Riel, Werner: Strategie und Technik der Werbung, 2.A., Stuttgart: Kohlhammer 1991

Lange, Prollius, Horst: Beziehungsmarketing, in: Belz, Christian (Hrsg.): Realisierung des Marketing, 2. Band, St. Gallen und Savosa: Auditorium 1986, 997-1010

Mauch, Willy: Bessere Kundenkontakte dank Sales Cycle, in: Thexis 7 (1990) No. 1, 15-18

Menet, Christian: Interaktives Marketing - neue Wege im Industriegüterverkauf, in: Thexis 7 (1990) No. 1, 22-25

Nevens, Michael et al.: Commercializing Technology: What best companies do, in: Harvard Business Review, 68 (1990) May/June, 154-163

Plammer, Alfred: Gestaltung von Dienstleistungsprogrammen nach dem Verkauf im Maschinenbau, Hochschule St. Gallen, Dissertationsprojekt 1991 (Manuskript)

Von Hippel, Eric: Novel Product Concepts from Lead Users: Segmenting Users by experience, Working Paper, Cambridge Mass.: Marketing Science Institute 1984

Wildemann, , Horst: Kostengünstiges Variantenmanagement, in: Management Zeitschrift IO, 59 (1990) No. 11, 37-41

Willée, Clemens: Integrierte Leistungssysteme für Zulieferunternehmen, St. Gallen: Thexis 1990

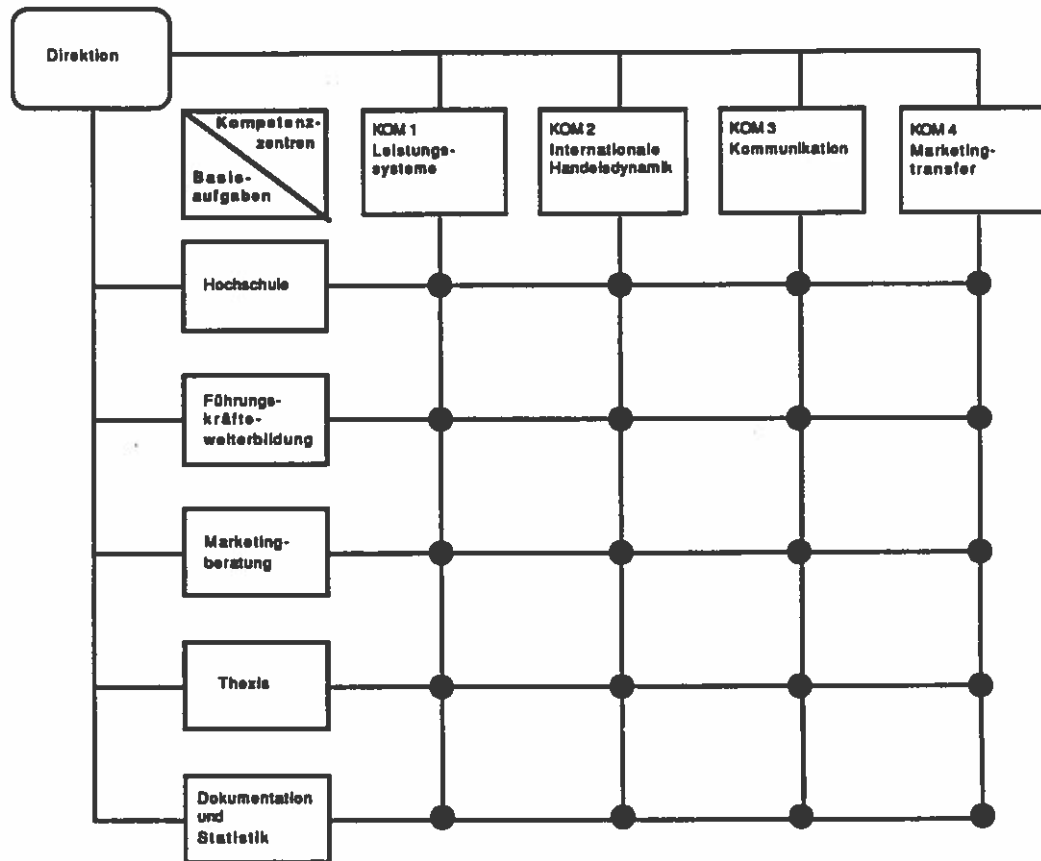
Wunderer, Rolf und Walser, Fredy: Laterale Kooperation zwischen Marketing und F+E, in: Belz, Christian (Hrsg.): Realisierung des Marketing, Band 1, St. Gallen und Savosa: Auditorium 1986, 229-252

Wurmann, Richard, Saul: Information Anxiety, New York et a.: Bantam Books 1990

Forschungsinstitut für Absatz und Handel an der Hochschule St. Gallen

Bodanstr. 8
CH-9000 St. Gallen
Tel.: 071/30 28 20 FAX: 071/23 22 74
Direktor: Prof. Dr. Christian Belz

Um seine vielfältigen Aufgaben zu erfüllen, ist das Forschungsinstitut für Absatz und Handel (FAH) inhaltlich und organisatorisch nach Basisaufgaben und Kompetenzzentren ausgerichtet (siehe die Graphik "Organisationsstruktur FAH").



In vier Kompetenzzentren wird am Forschungsinstitut für Absatz und Handel geforscht:

- **Leistungssysteme und innovative Zusammenarbeit mit Kunden**
Ausrichtung: Leistungsinnovation für Kundenvorteile. *Stichworte:* Leistungs- und Kundensysteme, Service- und Marketingqualität, internationales Grosskundenmanagement, Oekomarketing, distributive Leistungssysteme, Gestaltung von Dienstleistungsprogrammen nach dem Verkauf, Kundenstamm-Marketing.
- **Internationale Handelsdynamik**
Ausrichtung: Wettbewerbsvorteile durch innovatives Handelsmarketing. *Stichworte:* Europahandel, Personalmanagement im Handel, Rationalisierungsstrategien im Handel, oekologieorientierte Redistri-bution, Partnerschaftssysteme zwischen Handel und Industrie.
- **Kommunikation und Marktbearbeitung**
Ausrichtung: Effizienzsteigerung der Marktbearbeitung. *Stichworte:* Immer schwieriger werdende Kommunikationsbedingungen, Erklärungswettbewerb für komplexe Produkte und Themen, Kommu-nikation von Institutionen und Unternehmungen in der Gesellschaft, Interaktive elektronische Systeme (IES).
- **Marketingtransfer**
Ausrichtung: Beschleunigung der Prozesse zur Professionalisierung des Marketing (und der Material-wirtschaft) in Unternehmungen. *Stichworte:* Lern- und Transferprozesse von Führungskräften und Stu-denten, Erfolgsgrundlagen von Führungskräften, Projektmanagement für Marketinginnovationen, kri-tische Variablen für den Erfolg von Marketingberatungen.

**Forschungsinstitut für Absatz und Handel
an der Hochschule St. Gallen**

Bodanstr. 8

CH-9000 St. Gallen

Tel.: 071/30 28 20 FAX: 071/23 22 74

Direktor: Prof. Dr. Christian Belz

Das Forschungsinstitut für Absatz und Handel erfüllt die **Basisaufgaben** Hochschul-
lehre, Führungskräfte-Weiterbildung, Marketing-Beratung, Publikationen (THEXIS) und
Dokumentation/Statistik.

Die **Führungskräfte-Weiterbildung** umfasst die intensiven Lehrgänge (10 bis 40
Tage):

- *Seminar für Verkaufsmanagement*: "Grundlagen und Zukunftstrends in Mar-
keting und Verkauf"
- *Seminar für System-Marketing*: "Impulse für strategische Marketing-Inno-
vationen"
- *Seminar für Einkaufsleiter*: "Professionelles Einkaufsmanagement"
- *Seminar für Verkaufsingenieure*: "Marketing für Investitionsgüter"
- *Intensivstudium Kommunikation und Management*: "Kommunikation für
Management"
- *Unternehmerwerkstätten* zu Spezialthemen wie Grosskundenmanagement,
Beziehungsmanagement und Interaktive elektronische Kommunikation sowie
*unternehmungsinterne, gezielte und meist projektbezogene Seminare und
Workshops.*

Das zentrale Publikationsmedium des Forschungsinstitut für Absatz und Handels ist
die Marketing-Fachzeitschrift **THEXIS** (Herausgeber Prof. Heinz Weinhold).

Im Jahr 1992 sind die folgenden Für 1993 sind geplant:
Themennummern erschienen:

1/1992: Innovation II	1/1993: Marketing-Infrastruktur
2/1992: Wachstum	2/1993: Verkaufsstellenmanagement
3/1992: Gesundheitsmarketing	3/1993: Grosskundenmanagement
4/1992: Handel und Distribution	4/1993: Marketingkompetenz
5/1992: Marketing-Rationalisierung	5/1993: Verkaufsförderung
6/1992: Werbung und Public Relations	6/1993: Führungskräfte im Marketing

In der Hochschullehre streben wir eine gründliche und realitätsorientierte
Marketingausbildung an. Die Studenten/innen werden befähigt, komplexe Mar-
keting- und Handelsprobleme zu analysieren und Lösungen zu entwickeln. Dif-
ferenzierte Fallstudien und Projektlernen in der Praxis prägen das didaktische
Konzept.